

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di Indonesia, sektor jasa kesehatan merupakan salah satu sektor yang sangat penting dalam mendukung peningkatan kualitas hidup masyarakat. Perkembangan sektor layanan kesehatan, khususnya klinik kesehatan, mengalami pertumbuhan yang cukup pesat seiring meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang profesional dan berkualitas. Klinik kesehatan memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan medis kepada masyarakat dan dituntut untuk mampu bersaing serta mempertahankan kualitas layanan yang berkelanjutan (Prayoga, 2024)

Meskipun sektor jasa kesehatan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesejahteraan masyarakat, namun klinik kesehatan di Indonesia saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang kompleks. Tantangan tersebut meliputi tuntutan peningkatan kualitas pelayanan, persaingan antar penyedia layanan kesehatan, serta kebutuhan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan standar pelayanan. Dalam kondisi tersebut, sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menunjang keberhasilan operasional klinik. Karyawan dituntut untuk bekerja secara profesional, teliti, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi.

Klinik Eye Center Kuningan merupakan salah satu klinik yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan mata dan berlokasi di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. Klinik ini menyediakan berbagai layanan pemeriksaan dan perawatan kesehatan mata yang memerlukan keterlibatan tenaga medis dan nonmedis secara optimal. Setiap karyawan memiliki peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mendukung kelancaran pelayanan kepada pasien, baik dari sisi medis maupun administrasi.

Dalam pelaksanaan operasional sehari-hari, karyawan Klinik Eye Center Kuningan dihadapkan pada tuntutan kerja yang tinggi, terutama dalam menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Kondisi tersebut menuntut manajemen

klirik untuk memperhatikan faktor-faktor yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan, seperti kompensasi yang diterima serta lingkungan kerja yang dirasakan. Pemberian kompensasi yang sesuai dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap loyalitas karyawan terhadap klinik.

Setelah memahami karakteristik pekerjaan di sektor layanan kesehatan yang ditandai dengan tuntutan pelayanan yang tinggi, ketelitian dalam bekerja, serta intensitas interaksi dengan pasien, kondisi tersebut berpotensi memengaruhi kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Situasi ini memunculkan fenomena penting yang menjadi perhatian manajemen organisasi, yaitu rendahnya loyalitas karyawan. Tingginya loyalitas pegawai sangat diperlukan supaya pegawai dapat bekerja secara efektif tidak hanya untuk dirinya saja namun juga untuk perusahaan atau instansi (Riyadi, 2025).

Loyalitas karyawan mencerminkan komitmen individu untuk tetap bertahan dalam organisasi, menjaga kepentingan organisasi, serta memberikan kontribusi terbaik dalam jangka panjang (Safrida et al., 2023). Loyalitas karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kompensasi dan lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Ketika karyawan menilai bahwa kompensasi yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja atau lingkungan kerja dirasakan kurang mendukung, maka tingkat kepuasan kerja cenderung menurun. Kondisi tersebut dapat berdampak pada melemahnya loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Permasalahan rendahnya loyalitas karyawan menjadi isu yang serius bagi organisasi jasa kesehatan, karena loyalitas yang rendah dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan kepada pasien serta terganggunya stabilitas operasional organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mampu meningkatkan loyalitas karyawan, khususnya melalui peningkatan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berperan penting sebagai perantara yang menghubungkan kompensasi dan lingkungan kerja dengan loyalitas karyawan.

Berdasarkan hasil observasi awal di Klinik Eye Center Kuningan, terdapat indikasi bahwa loyalitas karyawan belum sepenuhnya optimal. Kondisi ini diduga berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kompensasi yang diterima serta lingkungan kerja yang dirasakan sehari-hari, yang selanjutnya memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Fenomena tersebut menjadi dasar penting untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Klinik Eye Center Kuningan.

Tabel 1. 1
Data Jumlah Karyawan Klinik Kuningan Eye Center Tahun 2023-2025

Tahun	Jumlah Karyawan			
	Awal Tahun	Masuk	Keluar	Akhir Tahun
2023	83	0	3	80
2024	80	0	11	69
2025	69	3	2	70

(Sumber: Data internal Klinik Kuningan Eye Center 2025)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa dinamika jumlah karyawan di Klinik Kuningan Eye Center mengalami perubahan dalam periode tahun 2023 hingga 2025. Pada tahun 2023, jumlah karyawan pada awal tahun sebanyak 83 orang dan mengalami pengurangan 3 orang, sehingga jumlah karyawan pada akhir tahun menjadi 80 orang. Selanjutnya, pada tahun 2024 terjadi penurunan jumlah karyawan yang cukup signifikan, yaitu sebanyak 11 orang dari jumlah awal 80 karyawan, sehingga jumlah karyawan pada akhir tahun menurun menjadi 69 orang. Kondisi ini menunjukkan adanya tingkat turnover karyawan yang relatif tinggi dan perlu mendapat perhatian serius dari pihak manajemen.

Pada tahun 2025, jumlah karyawan menunjukkan kondisi yang relatif stabil dengan adanya penambahan 3 orang karyawan dan 2 orang karyawan yang keluar, sehingga jumlah karyawan pada akhir tahun tercatat sebanyak 70 orang. Meskipun

terjadi peningkatan jumlah karyawan dibandingkan tahun sebelumnya, kondisi tersebut tidak serta-merta dapat diartikan sebagai meningkatnya loyalitas karyawan.

Dari sudut pandang peneliti, stabilitas jumlah karyawan belum tentu mencerminkan loyalitas karyawan yang sesungguhnya. Kondisi tersebut didukung oleh hasil wawancara dengan Ibu Lela Faudilah, S.E., M.M selaku HRD Klinik Kuningan Eye Center yang menyatakan bahwa kondisi bisnis dan operasional perusahaan secara umum berada dalam keadaan baik serta pelayanan kepada pasien masih berjalan dengan stabil sesuai standar operasional perusahaan. Namun demikian, pada periode tahun 2023 hingga 2025 tetap terjadi penurunan jumlah karyawan yang disebabkan oleh adanya karyawan yang memutuskan untuk mengundurkan diri (*resign*) atas keputusan pribadi masing-masing individu, bukan karena kebijakan perusahaan seperti pemutusan hubungan kerja (PHK). Di sisi lain, jumlah karyawan baru yang direkrut oleh perusahaan relatif sedikit karena perusahaan belum memperoleh pengganti yang sesuai dengan kebutuhan posisi yang ditinggalkan sebelumnya.

Fenomena tersebut menunjukkan adanya perbandingan kondisi dimana operasional perusahaan tetap berjalan baik, tetapi jumlah karyawan justru mengalami penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa loyalitas karyawan tidak hanya dapat dilihat dari keberlangsungan operasional perusahaan maupun stabilitas jumlah karyawan, karena karyawan dapat bertahan dalam organisasi akibat keterbatasan kesempatan kerja di luar organisasi, kebutuhan ekonomi, maupun pertimbangan pribadi lainnya. Oleh karena itu, loyalitas karyawan perlu dikaji lebih mendalam melalui sikap, persepsi, dan niat karyawan terhadap organisasi, tidak hanya dilihat dari data kuantitatif jumlah karyawan.

Selain data jumlah karyawan, peneliti juga melakukan pra-survei untuk memperoleh gambaran awal mengenai tingkat loyalitas karyawan di Klinik Kuningan Eye Center.

Tabel 1. 2
Pra Survey Loyalitas Karyawan Klinik Kuningan Eye Center

No	Pernyataan	Ya	Tidak	Total	Presentase	
					Ya	Tidak
1	Saya ingin tetap bekerja di Klinik Kuningan Eye Center dalam jangka panjang.	15	18	33	45%	55%
2	Saya merasa bangga menjadi bagian dari Klinik Kuningan Eye Center	20	13	33	61%	39%
3	Saya bersedia memberikan usaha lebih baik ketika perusahaan membutuhkannya	19	14	33	58%	42%
4	Saya tidak memiliki rencana untuk mencari pekerjaan lain saat ini	14	19	33	42%	58%
5	Saya merasa perusahaan ini layak saya rekomendasikan sebagai tempat kerja yang baik	12	21	33	38%	64%

(Sumber: Data diolah peneliti 2025)

Berdasarkan hasil pra-survey pada Tabel 1.2 menunjukkan bahwa tingkat loyalitas karyawan masih tergolong relatif rendah. Sebanyak 55% karyawan menjawab “Tidak” pada pernyataan berniat bekerja dalam jangka panjang, yang berarti lebih dari setengah responden belum memiliki keinginan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lama di perusahaan, sedangkan 45% responden menjawab “Ya”, yang menunjukkan kurang dari separuh responden memiliki niat untuk tetap bertahan. Selanjutnya, sebanyak 58% responden menjawab “Ya” terhadap pernyataan memiliki keinginan mencari pekerjaan di tempat lain, yang berarti lebih dari setengah responden masih memiliki kecenderungan untuk mencari

alternatif pekerjaan lain, sementara 42% responden menjawab “Tidak”, yang menunjukkan sebagian responden tidak memiliki rencana untuk berpindah kerja.

Selain itu, sebanyak 61% karyawan menjawab “Ya” pada pernyataan merasa bangga bekerja di klinik, yang berarti lebih dari setengah responden telah memiliki rasa bangga terhadap tempat kerja dan menunjukkan mulai terbentuknya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Namun, masih terdapat 39% responden yang menjawab “Tidak”, yang berarti kurang dari setengah responden belum merasakan kebanggaan terhadap organisasi, sehingga menunjukkan bahwa loyalitas emosional karyawan belum sepenuhnya kuat.

Sebanyak 58% responden menjawab “Ya” terkait kesediaan memberikan usaha lebih ketika perusahaan membutuhkan, yang berarti lebih dari setengah responden masih bersedia menunjukkan kontribusi tambahan bagi perusahaan, sedangkan 42% responden menjawab “Tidak”, yang menunjukkan sebagian responden belum bersedia memberikan usaha lebih. Selanjutnya, hanya 38% responden menjawab “Ya” pada pernyataan bahwa perusahaan layak direkomendasikan sebagai tempat kerja yang baik, yang berarti kurang dari setengah responden menilai perusahaan layak direkomendasikan, sementara 64% responden menjawab “Tidak”, yang menunjukkan mayoritas responden belum merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja yang baik.

Dari hasil lima pernyataan pra-survey tersebut, terdapat tiga pernyataan yang dapat mewakili kondisi rendahnya loyalitas karyawan, yaitu pernyataan ke-1 mengenai niat bekerja dalam jangka panjang, pernyataan ke-2 terkait keinginan mencari pekerjaan di tempat lain, serta pernyataan ke-5 mengenai kesediaan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja yang baik. Ketiga pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan belum memiliki komitmen yang kuat untuk bertahan serta belum sepenuhnya menunjukkan sikap positif terhadap organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan di Klinik Kuningan Eye Center masih tergolong rendah karena keinginan untuk mempertahankan hubungan kerja dan dukungan terhadap organisasi belum terbentuk secara optimal.

Loyalitas karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena dibutuhkan, terutama untuk menumbuhkan keberanian dan dedikasi karyawan yang

tetap menunjukkan pengabdian kepada organisasi (Ilman et al., 2025). Loyalitas karyawan yang rendah akan merugikan perusahaan dan menimbulkan masalah seperti kehilangan kepercayaan, pekerjaan yang tidak efisien dilakukan, ketidakhadiran dan niat karyawan yang tinggi untuk berpindah tempat (Sinambela et al., 2022).

Faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan menurut Kurniawan, (2019), mengatakan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja sebagai faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dapat sesuai dengan beban kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, Perusahaan perlu memperhatikan kedua faktor ini untuk menurunkan risiko turnover.

Faktor pertama, yaitu kompensasi, menunjukkan hasil penelitian yang masih beragam. Penelitian yang dilakukan oleh Fitri et al., (2023) dan Safrida et al., (2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.. Sedangkan menurut Amrozi & Purnomo, (2024) menemukan hasil yang berbeda, yaitu kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan dan memiliki pengaruh yang relatif lemah. Kondisi ini menunjukkan bahwa hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan belum sepenuhnya konsisten, yang diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, sistem pemberian kompensasi, serta persepsi karyawan terhadap keadilan imbalan yang diterima.

Faktor kedua, yaitu lingkungan kerja, juga menunjukkan hasil penelitian yang belum konsisten. Fitri et al., (2023) dan Safrida et al., (2023) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan menurut Amrozi & Purnomo, (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan kemungkinan dipengaruhi oleh perbedaan kondisi kerja, budaya organisasi, serta tingkat kenyamanan kerja yang dirasakan karyawan pada masing-masing objek penelitian.

Faktor ketiga, yaitu kepuasan kerja, juga memperlihatkan adanya perbedaan hasil penelitian. Safrida et al., (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, Novianti et al., (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja dalam membentuk loyalitas karyawan masih menjadi perdebatan dalam penelitian empiris.

Selanjutnya, ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut mendorong penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan hubungan antara faktor organisasi dan loyalitas karyawan. Ambarak & Husein, (2023) menemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun, menurut Safrida et al., (2023)) dan Novianti et al., (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi maupun lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. Sebaliknya, Prabowo et al., (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja justru memperkuat hubungan antara kompensasi, lingkungan kerja, dan loyalitas karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan masih adanya *research gap* terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Selain itu, penelitian sebelumnya dilakukan pada konteks organisasi yang berbeda dan belum secara khusus mengkaji sektor klinik layanan kesehatan, khususnya klinik spesialis kesehatan mata.

Berdasarkan keseluruhan uraian teoritis, hasil *research gap*, argumentasi peneliti, serta fenomena empiris yang terjadi di Klinik Kuningan Eye Center, penelitian ini dipandang penting untuk dilakukan. Dengan demikian, berdasarkan seluruh pemaparan tersebut, peneliti menetapkan judul penelitian **“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Survey pada Karyawan Klinik Kuningan Eye Center)”**.

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik Kuningan Eye Center?
2. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik Kuningan Eye Center?
3. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center?
4. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center?
6. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center?
7. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center?

1.3 Tujuan Penelitian

a. Tujuan Umum

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan Klinik Kuningan Eye Center.

b. Tujuan Khusus

1. Mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik Kuningan Eye Center.
2. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Klinik Kuningan Eye Center.
3. Mengidentifikasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center.
4. Mengidentifikasi pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center.

5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Klinik Kuningan Eye Center.
6. Menilai peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kompensasi dan loyalitas karyawan.
7. Menilai peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara lingkungan kerja dan loyalitas karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Temuan penelitian ini dapat menjadi referensi ilmiah yang memperkaya kajian empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan, terutama pada sektor layanan kesehatan.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Klinik Kuningan Eye Center

Penelitian ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen dalam merumuskan strategi peningkatan loyalitas karyawan. Hasil penelitian dapat digunakan untuk mengevaluasi sistem kompensasi, memperbaiki aspek lingkungan kerja, serta mengembangkan program yang mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga loyalitas karyawan meningkat.

2. Bagi Karyawan

Penelitian ini memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan dan loyalitas kerja. Pemahaman ini diharapkan dapat mendorong karyawan untuk mengenali aspek-aspek yang dapat menunjang kenyamanan, motivasi, dan keterikatan terhadap organisasi.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan pengalaman empiris serta kesempatan untuk menerapkan teori-teori manajemen sumber daya manusia dalam konteks

organisasi nyata. Selain itu, penelitian ini dapat memperluas kemampuan peneliti dalam melakukan analisis kuantitatif dan penyusunan laporan ilmiah.

c. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian berikutnya yang mengkaji topik sejenis. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan variabel lain, memperluas objek penelitian, atau menggunakan metode analisis yang berbeda sehingga memperkaya literatur mengenai loyalitas karyawan.